

意思決定志向経営経済的管理論の成立過程

——ハイネンの所論を中心として——

植 木 英 治

はじめに

われわれは、前稿¹⁾において西ドイツのハイネン学派の提唱する意思決定志向経営経済的管理論に関して、その理論形成の直接的基礎となった管理学説をもっぱら文献史的に取り上げて検討した。この考察をつうじて、とりわけ最近提起されてきた管理の諸アプローチが、ハイネン学派の管理過程モデルの中いかに結実しているかを解明しようとしたのである。すなわち、そこでは基本的にはハイネン (Heinen, E.) 門下のディーテル＝ミュラー＝バーダー (Dietel, B. und Müller-Bader, P.) の見解に従いながらも、その論旨を明白にするために、彼らが考察対象とした管理学説を私見でもって再構成し、しかも心理学的アプローチに焦点を絞って検討を行なった。また、周知のように管理論それ自体がフランスのファヨール (Fayol, H.) の開拓的研究など若干の例外を除くと、主として英米で展開されてきた極めてアングロサクソンの研究であることもあって、一応、前稿ではドイツにおける過去の経営研究との関連にはまったく言及せず、もっぱらアメリカの管理論の系譜の中でのみ考察をすすめた。しかしながら、この学派の総帥であるハイネンは、ドイツ経営経済学の長い伝統をけっして等閑に付すようなことはしていない。否、むしろ自らの管理論の特質を、伝統的研究との関連において明らかにしようとしている²⁾。われわれ

注1) 拙稿、「ハイネン学派の管理学説研究にたいする一考察」、『徳山大学論叢』, 第17号 1982年6月, 1～50ページ。

2) Heinen, E., „Führung als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre“, in: E. Heinen (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Führungslehre. 1978. SS.15-44. 以下では、この論稿を Heinen, „Führung als Gegenstand“ (1978) と略して引用する。

は、本稿においてこのハイネンの論稿を取り上げ、ハイネン学派の管理論成立過程をさらに詳細に解明し、これを通じて彼らの管理論の特質の理解を深めることにしたい。

1. グーテンベルクの管理論

よく知られているように、ドイツにおける経営の研究は『経営経済学』と呼ばれ、『経済科学』（Wirtschaftswissenschaften）の一環として展開されてきた¹⁾。このため、近年まで研究の中心はいわゆる『価値の流れ』に向けられ、『管理』ないし『管理職能』それ自体については正面から取り上げられることがほとんどなかった。このような傾向は、第2次大戦後の困乱の中から西ドイツ経営経済学を復興させ、近代的経営経済学の理論体系を確立したグーテンベルク（Gutenberg, E.）の見解²⁾の中に典型的な形でみることができる。このグーテンベルクの学説は、近年さまざまな角度から批判が投げかけられているにもかかわらず、現在もなお西ドイツの経営経済学界においてパラダイム（Paradigma）とも称せられるほど根強い影響力を保っているのである。そこで、まず、グーテンベルクが管理の問題をどのように取り扱っているかを考察し、それにたいしてハイネンが自らの管理論をいかに特色づけようとしている

注1) ドイツにおける経営の研究は、もちろん経営経済学だけでなく、経営社会学、経営心理学、経営科学と名づけられる諸研究が存在するが、これらは経営経済学に比べて歴史も浅く、著作の数も少なく、独自の学会や専門誌も持たないのでここでは一応捨象している。

2) Gutenberg, E. : Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 1958.
池内信行監訳『経営経済学入門』, 1959年。以下では, Gutenberg : Einführung (1958) と略して引用する
derselbe, Unternehmensführung, 1962, 小川洸, 二神恭一訳『企業の組織と意思決定』, 1964年。以下では, Gutenberg : Unternehmensführung (1962) と略して引用する。
derselbe, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. 1. Bd. : Die Produktion. 18. Aufl., 1971. 以下では, Gutenberg : Grundlagen Bd. I (1971) と略して引用する。

かを検討しよう。グーテンベルクは、経営経済学の研究対象をひとまずいかなる経済体制にも共通してみられる、すなわち彼のいういわゆる『体制無関連的』(systemindifferent) 事態としての『経営』(Betrieb) であると述べ、斯学はこの経済的側面を研究するものであると規定する³⁾。この経営は、人間の欲求充足に必要な物財やサービスを生産し、販売するために生産要素を結合する過程をさし⁴⁾、資本主義経済体制では『企業』(Unternehmung) という形態をとる⁵⁾。生産要素は『基本要素』(Elementarfaktor) と『処理的要素』(dispositiver Faktor) に分かれる。基本要素は労働給付⁶⁾、経営手段⁷⁾ および原材料の3つの要素から構成されている⁴⁾。これらの結合は、機械的ないし有機的に行なわれるのではなく、一定の原則にしたがった意識の人間行為によって行なわれる⁸⁾。結合行為は、基本要素の一つである労働給付から分離した『営業・経営指導』(Geschäfts- und Betriebsleitung)⁹⁾ と名づけられる処理的要素によって遂行される。この処理的労働給付としての営業・経営指導という活動が、本稿で問題としている管理という概念にほぼ相当する。グーテンベルクの理論は、この営業・経営指導ないし企業管理を経営経済の最高の職分であり、この職能が全経営事象の頂点に立つと位置づけ、きわめて重視する点に一つの特徴がある。彼の研究は年を追って発展し深化されてきたが、それにもかかわらず彼のこの問題にたいするアプローチの仕方自体は終始一貫し

3) Gutenberg : Einführung (1958) , S.13 und S.189.

4) Ebenda, S.27 und S.39

5) Ebenda, S.192.

6) ここにいう労働給付とは、生産、販売、財務などの活動に直接従事する執行職分であって、処理的性格をもつものを除いた「対象関連的」(objektbezogen) 労働給付行為をさしている。

7) 経営手段とは、グーテンベルクによれば生産の技術的前提を形づくっている設備や装置のことである。

8) Gutenberg : Grundlagen Bd. I (1971), S. 5.

9) グーテンベルクは、この営業・経営指導という概念を管理機関そのものをさす実概念として用いる場合と、この機関が行なう処理的労働給付活動をさす機能概念として用いる場合があり、両者を区別していない。

ている。それは、たとえば彼が企業管理を主題として上梓した著書の中に、また、彼の代表作で何度も改訂を施している『経営経済学原理』第1巻の企業管理に関する記述の中に明白にうかがえる。しかも、彼の科学的関心はますます経営事象の意思決定に向けられてきており¹⁰⁾、この傾向はゲーテンベルク理論の発展をはかろうとするハイネン自身の理論形成の一つの重要な契機にもなっている。

さて、ゲーテンベルクによれば営業・経営指導の中心問題は、企業における経営的意志形成すなわち『管理決定』（Führungsentscheidung）である。それは『営利経済原理』（erwerbswirtschaftliches Prinzip¹¹⁾）、『経済性原理』（Prinzip der Wirtschaftlichkeit¹²⁾）および『財務均衡維持原理』（Prinzip der Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichts¹³⁾）という指導原理にもとづいて行なわれる。営業・経営指導を担当する中核機関は最高管理層（Führungsspitze¹⁴⁾）とよばれ、その本来の職分は(1)不確実性下にある長期的企業政策を決定すること、(2)この政策を確保するため購買、生産、販売、財務、開発などの重要な部分領域相互の利害を全体の観点から調整し、均衡をはかること、(3)経営過程全体の進行における障害たとえば計画の誤まり、組織

10) Gutenberg, E., „Betriebliche Entscheidung als Gegenstand der neueren Betriebswirtschaftslehre,“ in: Marktforschung in Unternehmen, Jg. 2. Nr. 6, Dez. 1962, S. 69.

11) この原理は、市場経済体制における企業が投資する長期資本をもとに、あらゆるリスクを考慮に入れ、また市場のあらゆるチャンスを利用し、できるだけ多くの利潤を獲得するために施策を講じるという原理である。

Gutenberg: Einführung (1958), S. 43.

12) この原理は、経済体制の如何を問わず、すべての経営が一定の経営給付をできるだけ少ない手段投入（要素投入量）で達成するか、あるいは所与の手段でできるだけ多くの給付を達成するように活動する原理をいう。

Gutenberg: Einführung (1958), S. 31.

13) この原理は、返済期限の各時点において、支払手段の充足が支払手段の必要よりも大きいか、少なくとも等しいという状況を実現する原理をいう。

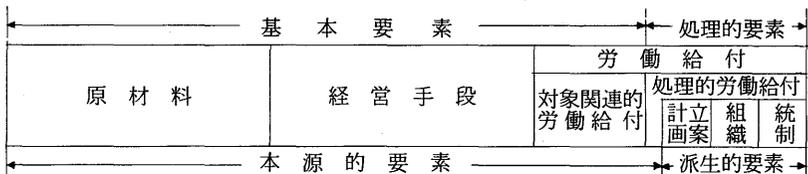
Gutenberg: Einführung (1958), S. 114.

14) Gutenberg: Einführung (1958), SS. 45-47.

derselbe: Unternehmensführung (1962), SS. 61-75.

上の欠陥、経済的・技術的条件の変化などによる混乱を排除すること、(4)業務上の諸施策の中で企業全体にとってきわめて重要な影響を及ぼすと考えられる事柄について決定を下すこと、(5)管理職を任命すること¹⁵⁾、など「真的管理決定」とよばれるものである。さらに、このような管理職分を果すための用具として、営業・経営指導から計画立案（Planung）、組織（Organisation）、統制（Kontrolle）という派生的要素が導き出される¹⁶⁾。『計画立案』とは、企業政策的に望んだものを合理的な形態に鋳直すこと、すなわち企業政策によって定められた目標を達成するため経営事象に一定の秩序を与える手段である。こうして計画立案されたものを経営自体で実施し、実現する用具が『組織』である。組織は、グーテンベルクによれば経営事象の決定的かつ形成的な力ではなく、単なる営業・経営指導の延長された腕にすぎない¹⁷⁾。組織は、それによって一定の行程を実現する『規制』（Regelung）から構成されている。組織の規制には、一定の秩序が一回かぎりの事態にたいしてつくられる個別の場合ごとの規制と、比較的同じ種類の事態が反復される一般的規制がある。もし組織化すべき対象が比較的高度に同質性、規則性、単純性を示すなら、場合ごとの規制は一段的規制に置き換えられる。こうした傾向は『組織の代位法則』（Substitutionsgesetz der Organisation）とよばれる¹⁸⁾。最後の『統制』

- 15) 最高管理層の重要な特色は、経営意思の単独決定権を持っていることである。それは管轄決定権能（Ressortentscheidungsbefugnis）と管理決定権能からなる。前者は、最高管理層の構成員が管轄する部門にたいしてもつ彼独自の責任であり、その範囲と内容は任意に規定でき、委譲されることによって一定の序列に組み込むことができる。後者は、最高管理層固有の職分であり、他に委譲ができないため「本来の管理職分」とよばれ、企業の運命や存続にきわめて高い重要度をもつ責任である。
- 16) グーテンベルクの生産要素の体系を要約すると、下図のように解される。



17) Gutenberg : Grundlagen Bd. I (1971), S.236.

は、計画されたものが計画にしたがって実行されたかどうか、またそれが遂行可能なものと判明したかどうかを確かめる職分である。この意味で統制は計画統制であり、これを行なうためには適切な報告、たとえば経営計算制度を必要とする¹⁹⁾。

このように、グーテンベルクの理論はドイツ経営経済学の伝統に忠実に立って、斯学を徹底して経済科学の一つの独立部門として捉える。そして、心理学などの隣接諸科学の成果を斯学を導入することを拒否し²⁰⁾、経営を個別経済的観点から、とりわけ要素投入と要素収益の関係、すなわちいわゆる生産性関係を中心にかなり純粋な経済学的分析をすすめている。こうした立場をとった結果、既に述べたように管理の重要性を認めるが、管理の研究に関しては「企業管理に関しては科学的学問は存在しない……責任ある地位が企業にたいして正しい意思決定を下す技術は原則として教えることも学ぶこともできない²¹⁾」というきわめて否定的な見解を示すことになった。また、グーテンベルクの場合、本来の管理というものは企業全体の存続と成果とに関係する広範な意思決定が下されるところに存在する。このような意思決定は委譲することができず、したがって管理は企業階層の上層部にのみ起こると解されている。しかも、その研究傾向は、下された意思決定の内容ないし結果を志向するという特徴をもっている。彼の管理にたいするこうした理解は、管理の対象である組織の概念にも表われている。すなわち、彼はいう、「組織の概念は、できるだけ狭く解すべきである²²⁾」と。彼にあっては、「組織は、経営において計画立案によって先

18) Gutenberg : Einführung (1958), SS.49—50.

derselbe : Unternehmensführung (1962), SS.144—147.

derselbe : Grundlagen Bd. I (1971), SS.237—242.

19) Gutenberg : Grundlagen Bd. I (1971), S.148.

derselbe : Einführung (1958), SS.51—52.

20) Gutenberg, E., „Über einige Fragen der neueren Betriebswirtschaftslehre“, in : ZfB, Jg.36. Ergänzungsheft, März 1966, S.4.

彼は、この論文で「私はここで経営経済学への心理学の導入にたいして論駁したい」とのべ、サイモン (Simon, H.A.) やカトーナ (Katona, G.) などの行動心理学の成果の導入に明確に反対している。

21) Gutenberg : Unternehmensführung, Vorwort.

に与えられた秩序を実現する職分をもつ、単なる用具にすぎない²²⁾。しかも、「この秩序自体を設計するのは組織の職分ではない²³⁾」のである。以上のように、ゲーテンベルクの管理論は管理事象を生産要素の体系の中²⁴⁾で把握するとともに、組織を非常に限定して捉える点に特徴がある。

II. ハイネンの管理概念

上記のようなゲーテンベルクの学説は、西ドイツ経営経済学において、ある意味で一つの強固なパラダイムを形成した。たしかに、ハイネンも認めるように、ゲーテンベルクの見解それ自体は完結した言明体系であって、「内部に矛盾がなく、その限り批判の余地はない¹⁾」。ゲーテンベルクは、経営経済学をヴェーバー（Weber, M.）およびゾンバルト（Sombart, W.）の社会科学方法論にならって理念的認識をはかる理解科学として特徴づけた²⁾。これにたいして、ハイネンは斯学を意思決定志向の応用的すなわち実践・規範的科学と性格づけ、その体系構想³⁾にあたり、ゲーテンベルクの理論を説明モデルとして位置づけた。実践・規範的経営経済学の目的は、このモデルからさらに「究極的には経営経済における意思決定の改良に導く手段と方法を示すことをめざし、行動規範の定式化をつうじて責任ある管理者に援助を与えんとする⁴⁾」意思決定モデルを形成することにある。この課題を果すために、ハイネンはゲーテン

22) Derselbe : Grundlagen Bd. I (1971), S.236.

23) Derselbe : Einführung (1958), S.49.

24) Bessai, B., „Eine Analyse des Begriffs Management in der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Literatur“, in: ZfhF, Jg.26.1974, S.359f. 1977, S.50. 以下では、Heinen; Einführung (1977) と略して引用する。

2) Gutenberg, E.: Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft. 2. Aufl., 1961, SS.26-30. 以下では、Gutenberg: Wissenschaft (1961) と略して引用する。

3) この点に関して詳細は、下記の論文を参照せよ。

拙稿、「意思決定志向経営経済学の生成（Ⅱ・完）」、『大阪経大論集』第112号 1976年7月, 145～168ページ。

ベルクのように経済的アプローチに限定せず、社会学、心理学、政治学など隣接諸科学の認識を体系的に利用するいわゆるインターディシプリナリー・アプローチの採用を主張する。このアプローチの採用は管理の問題を研究する場合にはとりわけ重要で、これによって、管理は「適切な組織的方策によって支持され、教えることも学ぶこともできる行動とみなしうる⁵⁾」ようになるというのである。

では、このような立場からハイネンは管理をどのように捉えるのだろうか。彼はまず管理を意思決定過程に結びつけて捉える。経営経済は結局のところ人間の意思決定によって説明される。意思決定過程は、思想上、意志形成と意志貫徹の局面に分解される。管理は、主として後者に関係するが前者にも作用する。それは意志貫徹をした結果の予想が事前に意志形成に影響を及ぼすからである⁶⁾。この管理は、ハイネンによれば「(組織の)目標に一致する行為をさせるために個々のあるいは複数の人間(管理者)がその他の人々(被管理者)に影響を及ぼす人間関連的行為である⁷⁾」と定義される。したがって、管理はある人(々)が、他の人(々)に目標、行為の制限あるいは行為の命令を与えるのに成功した場合にのみ成立する。この場合、後でも述べるように、与えるという行為が管理者の個人的目標や観念にもとづくものかどうか、あるいはその行為が上位の管理者であるがゆえに行なわれるかどうかはあまり問題ではない。また、管理はその受容に強制をとまなうものから、自由意志によるものまでを含んでいる。このようにハイネンの場合、「管理とは目標に向けられる人間の効果的行動影響力である」というかなり広い管理概念を採用する。したがって、管理を企業階層の上層部に限定するゲーテンベルクの主張とは当然異なり、それが「経営経済のあらゆる組織階層領域で生じ⁷⁾」、「管理にとっては、管理に携わる人間が企業階層においていかなる地位を占めているか、また意思決定の内容が組織にたいしていかなる意

4) Heinen, E., „Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre“, in : ZfB, Jg.39. Nr.4, April 1969, SS.209 - 210.

5) Derselbe, „Führung als Gegenstand“ (1978), S.14.

6) Ebenda, SS.37-38.

7) Ebenda, S.31.

義をもたらすかはとるにたらないことである。⁸⁾」とされる。経営経済的組織の階層構造は、経営経済にたいする意思決定の重要さから起こる。経営の全領域に作用する意思決定は、相応の情報や権限をもつ機関にもとめられ、個々の現場だけに関係する意思決定はそれぞれの担当者によって下され、この決定を貫徹する必要から、上位の意思決定機関の公式的命令の権限が生じる。このような職分の配分にもとづく公式的組織階層の理解の仕方は、グーテンベルクもハイネンも大きな隔たりはない。

さて、ハイネンはこうした公式的に定められた管理構造と実際の管理過程を区別する。彼はいう、「組織階層関係の総体としての公式的管理構造は、枠条件だけを形成するにすぎない。管理過程は必ずしも公式的に定められた関係にしたがって経過しない⁹⁾」と。管理は、一般にはもっぱら上から下へ向けられた一面的な影響力過程とみなされてきた。このように計画された管理は、実際には下から上への多くの作用に影響される。つまり、管理者だけが協働者に影響力を行使するのではなく、反対に協働者も管理者に影響を及ぼそうとしている。もちろん、協働者は公式のリーダーに命令することはできないが、その影響は意識的、無意識的行動、たとえば専門知識による議論や助言、拒絶ないし受容を伝える言葉、協力の態度などの中に表われる。この影響によって、管理者の行為は被管理者の価値に近づくよう導かれる。このため、管理は人間と人間との間の相互影響力過程とみなすことができる。もし被管理者が管理者に自分の価値観を意思決定前提として与えるのに成功するなら、それは非公式リーダーシップとよばれる。公式に任命されたリーダーは、公式的制裁権力を授けられている。この権力は、管理すべき者にたいして場合によっては強制措置をとる可能性をリーダーに与えるものである。制裁による権力行使は、リーダーシップの一つの基礎を意味する。リーダーシップはまた、管理者がもつパーソナリティや能力にたいする被管理者の見方にも関係する。このことは、直接的

8) Ebenda, S.33.

9) Ebenda, S.32.

制裁権力を持たなくても、協働者は管理者に影響を及ぼすことができることを示している。それゆえ、被管理者という立場は、公式的権力をもっていないという点でのみ管理者と区別されるにすぎない。反対に、両者とも、給付、協働、情報などであまり協力しない態度をとることができるという非公式制裁の可能性を保持している。ところで、こうした管理概念の定義は、一応、組織の目標体系がすでに形成され、この目標を管理をつうじて達成しようとする場合を前提として考えている。しかし、管理は組織の目標体系が形成される過程でも生ずる。目標形成過程では、管理は組織にたいする個人的願望に起因する目標を達成しようと試みられる。しかも、取引が済み、組織の目標が定式化された後でも、個々の管理が組織目標の貫徹のためか、あるいは私的目標にもとづくそれかを区別するのはなかなか困難である。したがって、管理は分業にもとづく行為を組織の目標体系に調節する前提ではあるが、保証にはなりえない¹⁰⁾。

以上のような観点から、ハイネンは「研究の基礎となる管理概念は組織における人間の相互関係から出発する¹¹⁾」べきであると主張する。この言明からも推定されるように、ゲーテンベルクとハイネンとの管理概念の差異は、ようするに両者の組織にたいするアプローチの相違にもとづいている。ゲーテンベルクは、組織現象を経営経済の部分面として考慮する「経営経済は組織をもつ¹²⁾」という立場をとるのにたいして、ハイネンはモデルに組織現象を完全に導入する「経営経済は組織である¹²⁾」という見解に立っている。ここから、ハイネンは「ゲーテンベルクの基礎モデルは不満足な形ではあるが経営経済のもっとも本質的側面を示している……しかしながら処理的要素としての組織の考察は、依然、不十分であり¹³⁾」、「その組織概念はあまりにも狭い。それによってインターディシプリナリーな研究成果を導入するのが困難になっている¹³⁾」と批判する

10) ハイネンの管理モデルに関する詳細は、下記論文を参照せよ。

拙稿、「ハイネン学派の管理学説研究にたいする一考察」、『徳山大学論叢』、第17号 1982年6月、1～50ページ。

11) Heinen, „Führung als Gegenstand“ (1978), S.33.

12) Derselbe: Einführung (1977), S.48.

13) Ebenda, S.50.

のである。そして、ハイネンは組織の研究に関してグーテンベルクを離れて、過去に展開された他の経営経済学説に目を向け、その中から「経営経済を労働する人間の集団として理解し¹⁴⁾」、「完結した言明体系を生み出そうとした¹⁴⁾」ニックリッシュ（Nicklisch, H.）の組織論に接近して行くのである。そこで、次にこのニックリッシュの組織論を検討することにしてしよう。

II. ニックリッシュの組織論

ニックリッシュはドイツ経営経済学のいわゆる第1世代に属する泰斗であり、特に第1次世界大戦の少し前から第2次大戦にかけて活躍した代表的経営学者である。彼の学問的功績は多々あるが、グーテンベルクも指摘するように¹⁾、ニックリッシュが科学の要件として「完結性と統一性」を備えた経営経済学体系を、ドイツで最初に確立したという点は正当に評価しなければならない。しかし、彼の学説も他の学問と同じくその時代のドイツ経済社会や思想などの変遷によって影響を受け、大きく変化している。シェンプルーク（Schönpflug, F.）によれば、ニックリッシュの理論はその主張の変転から、通常、3期に区分される²⁾。本稿では、その第2期に登場し³⁾、第3期の経営経済学説⁴⁾形成の際に理論的フレームワークを担った組織論⁵⁾を、ハイネンの経営経済的管

14) Heinen, E., „Entwicklungstendenzen in der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre,“ in : Die Unternehmung, Jg.25.Nr. 2, 1971, S.92.

注1) Gutenberg : Wissenschaft (1961), SS.22-23.

2) Schönpflug, F., (Hrsg.v.Hans Seischab), Betriebswirtschaftslehre. Methoden und Hauptströmungen.1954. S.156.ff.

3) Nicklisch, H., Wirtschaftliche Betriebslehre.1922.

4) Derselbe, Die Betriebswirtschaft, 1929-1932. 以下では、Nicklisch : Betriebswirtschaft (1932) と略して引用する。

5) Derselbe, Der Weg aufwärts! Organisation. 2. Aufl., 1922. 以下では、Nicklisch : Organisation (1922) と略して引用する。

理論の成立との関連という観点から取り上げて考察をすることにしよう。

ニックリッシュによれば、組織論は彼の経営研究の展開過程において必然的に生成してきた理論で、彼の経営経済学が立脚すべき基礎を成している⁶⁾。それではニックリッシュの場合、その中心をなす組織はどのように把握されるか。彼はいう、「組織の本質を把握する前に、物質 (Materie) と人間 (Mensch) が把握されなければならない⁷⁾」と。なぜなら、組織は人間の意識内容とこれに対峙する世界 (すなわち物質) を前提としているからである。物質は人間の意識の外部にあり、空間的広がりと時間的長さをもつ統一体である。この物質が統一体として存立するのは、部分を全体に結合する『力』 (Kraft) が存在するからである。この意味で「物質は力から成り立ち、力である⁸⁾」。物質が生成し、変化し、消滅するには、『原因』 (Ursache), 『基礎』 (Grund) および『結果』 (Wirkung) がある。すなわち、すべての結果には原因と基礎がある。原因とは物質に働く力であり、『物それ自体』 (Ding an sich) であって基礎を生じさせる。基礎は結果を導く媒介・装備・条件であり、結果の担い手とその環境からなる。結果は基礎が充分になるやいなや生じる。したがって、「結果は原因の存在様式である⁹⁾」といえる。これにたいして、人間は「有機的に作用する力で、自発的に自己を意識している¹⁰⁾」という点において物質とは異なっている。この意味で「人間は精神である¹¹⁾」。人間は意識によって自から人類という全体であることを知り、また他のすべての人間と結ばれている肢体であることを知る。こうした意識は人間をして組織可能な『組織人』 (Organisator) とならしめている。精神の自発的自己意識、すなわち直接的自己意識は『良心』 (Gewissen) とよばれる¹²⁾。この良心にしたがって意欲

6) Ebenda, Vorwort. S.VII.

7) Ebenda, S.47. このような理解の仕方には、意識と物それ自体という2元論的世界観に立つカント哲学の影響がうかがえる。

8) Ebenda, S.3. このような機能的把握は、一般システム論と相通じるものがある。

9) Ebenda, S.16.

10) Ebenda, S.48.

11) Ebenda, S.17.

し行為することを『自由』と名づける。自由は良心の中にあり、それゆえ自由であるということは、すべての人間がいかなる共同体、社会的有機体、国家においても単なる手段であってはならないことを示している。それは「人間の（すなわち精神の）本質は良心に基礎づけられている¹³⁾」からである。このため、ニックリッシュにあっては「身体は人間ではなく、人間が地上で生活するために構成された道具である¹⁴⁾」にすぎない。このような良心を重視する見解は、彼の規範理論の出発点となっている。

さて、人間の行為は欲求¹⁵⁾ (Bedürfnisse) にもとづく意欲によって規定され、動機によって方向づけられる。欲求と動機は良心において評価され、規制されており、その評価は精神をもつ人間にふさわしいかどうかを基準とする。人間の動機づけられた意識から目的が形成される。欲求は充足ないしその見込み¹⁶⁾によって快・無感動・不快という感情を生じる。欲求は人間の肉体生活を維持する『肉体的欲求』と、精神の本質の発展に重要な『精神的欲求』からなる。後者はさらに自己維持欲求¹⁷⁾と一体化欲求¹⁸⁾および肢体化欲求¹⁹⁾に分れる。

12) この他、感覚器官を通じて意識される肉体衝動は間接的自己意識と呼ばれ、人間の外的世界ないし物に関する意識は間接的意識と名づけられる。意識は精神によって良心を通じて影響され統一される。

13) Ebenda, S.44.

14) Ebenda, S.35.人間のこのような機能主義的把握は、バーナード (Barnard, C. I.) の「物体としての単なる身体は人間ではない」という見解と軌を一にしている。Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, 1938. p.10.

15) 「人間の欲求にたいする物の意義」は主観的価値と呼ばれ、これにたいして「全体にたいする構成要素としての物の意義」は客観的価値と名づけられている。Nicklisch: *Organisation* (1922), SS.28-29.

16) ニックリッシュは、充足手段が達成可能と思われると快感を、充足の見込みがない欲求は、不快感をもたらす、欲求の充足は無感動に導くという、最近のモチベーションの期待理論に類似した見解を示している。

17) この欲求は、人間が精神の本質を維持しようとする欲求で、信心によってのみ充足される。

18) この欲求は、人間が個人を越えて人類ないし共同体において一つになる欲求で、愛を働かせることによって充足される。

19) この欲求は、人類の中や人間の間での依存性を秩序づける欲求で、公正であることによって充足される。

有機体において肢体であるべき、また組織すべき個々の人間の能力は、人間の
中にあるこれら三つの欲求の強さに依存している²⁰⁾。「組織化は、欲求とともに
に始まり、その充足とともに終る²¹⁾」。したがって、ニックリッシュにあって
は「欲求する人間が、すべての組織とすべての組織のアルファであり、オメガ
である²¹⁾」といえる。ようするに、組織は人間がその欲求充足という目的を達
成しようとする場合、分業と交換をとおして形成される社会的有機体（共同体）
である。ニックリッシュは、この人間有機体が生生活してゆく場合に従う法則を
『組織法則』（Organisationsgesetz）とよぶ。この法則は人間の良心の中に
与えられており、(1)自由の法則、(2)一体化および肢体化の法則、(3)維持の法則
という三種から構成されている。第1の法則は「人間はその欲求から環境に働
きかけ、自分に関係づけ、充足を得ようと望む形に改造する²¹⁾」という命題に
もとづいている。この働きかけは良心による評価を経て行なわれる。良心に従
って意欲し行為することは、既に述べたように自由であるので、この法則は『自
由の法則』または『良心の法則』と呼ばれる。この法則は、人間がこれに従
って目的を設定することから『目的設定の法則』ともいわれ²²⁾、組織法則の中
でもっとも基本的な法則であり、最高の法則である。人間は良心において自らを
一つの全体として、また同時に肢体として意識している。この意識は共同体を
構成する個々人に与えられた共同体の特徴である。このような共同体（組織）
における人間は、協働者と管理者に分れる。協働者は管理者の奴隷、すなわち
強制されて働く者ではない。むしろ、管理者のために良心的に仕事に共同して
参加する者である。この意味で協働者は自由な人間であり、管理者が設定した
目的を自己の目的として認める者である。したがって、管理者は支配者ではな
く、「共同体の奉仕者²³⁾」である。この良心の法則から、一体化および肢体化

20) この点はマズロー（Maslow, A.H.）の欲求理論に似ている。

Maslow, A.H., *Motivation and Personality*, 2nd ed., 1970.

21) Nicklisch: *Organisation* (1922), S.50.

22) したがって、共同体の目的が適切かどうかは、良心にもとづいているかどうか
に依存している。

23) Ebenda, S.114.

の法則と維持の法則が派生する。『一体化および肢体化²⁴⁾の法則』すなわち『形成の法則』は独立した法則ではなく、人間の意識から彼の外の世界へ自由の法則を投影したものである。この投影によって、人間は一体化され肢体化されて共同体となる。この投影がなければ、人間は個別的なものにすぎず、関連性がない。人間の意識と行為において一体化し肢体化する精神の強さは、人間の良心の純粋さ、深さ、強じんさに依存するとともに、全体意識の範囲と経験から得る認識内容の豊かさにも依存する。また、こうして形成された共同体では、管理なしには人間が目的に集まって来ることは決してありえない。管理によって重点のおかれる主要職位が形成され、それから次第に個々の構成員の間に肢體職位が形成され、トップから末端に至る秩序づけが生じる²⁵⁾。そこにおける職務は精神的作用と自然法則的現象の有機的結合である。こうして個々の人間における労働分割と労働統合が結びつけられ、組織が形成されるのである。第3の法則である『維持の法則』は、社会的有機体が継続する場合に従う法則である。物質において時間と空間が一体であるように、良心において形成の法則と維持の法則は一体である²⁶⁾。維持の法則には、目的結果の実現とその分配という二つの側面がある。目的結果の実現については、所与の基礎から最大可能な結果を達成すること、あるいは、目的とされた結果を基礎の最小可能な費用で達成することと定式化される²⁷⁾。分配の側面については「宇宙のエネルギーは一定である」という『エネルギー保存の法則』を有機体（組織）の解釈に適用する。人間と物は、ともにエネルギー（力）である。あらゆる有機体の給付価値は、対応価値として還流しなければならない。還流が行なわれると有機体のエネルギーは一定に保たれ、還流しないとその有機体は他により多く、またはより少なく渡したことになる。ようするに、ニックリッシュは組織を維持す

24) ニックリッシュは一体化を労働統合（Arbeitszusammenfassung）、肢体化を労働分割（Arbeitsteilung）と解する。

25) この法則は経営現象に適用され、『労働肢体化（Arbeitsgliederung）原理』として展開されている。

26) すなわち、形成の法則は空間的形成を志向し、維持の法則は時間的形成を志向する。

27) この意味で、この法則は「経済法則」ともいわれる。この二つの表現は内容的には一致しているが、人間の目的活動という点からは後者の方が適切である。

るために上述の意味の節約をはかるとともに、組織参加者へ全体結果の公正な分配をしなければならないと主張するのである²⁸⁾。

ニックリッシュのこのような組織論は、これだけではさまざまな組織に共通する特徴を明らかにした組織一般理論にすぎない。しかし、彼の意図はこの組織論のフレームワークを経営の研究に全面的に適用して、経営経済学を体系化することにあつた。ニックリッシュによれば「経営経済学の対象は経営 (Betrieb) という経済の単位の生活である²⁹⁾」。この場合、後でもみるように経営には価値³⁰⁾を生産する単なる個別経済だけでなく、家計経済も含まれている。したがって「経営の生活とは、経済の生活であり」、「経済の生活とは人間が価値を把握し生産すること、および人間の欲求を充足するため価値を提供すること²⁹⁾」をいう。すなわち、経営とは人間の欲求とその充足の間隙を橋渡しすることを目的とした構成体 (組織) である³¹⁾。また、人間が統一的に結合されて経営の生活を行ない、このようにして経営機構から一つの有機体がつくられると『経営共同体』(Betriebsgemeinschaft) とよばれる。このような経営概念は、全体経済のあらゆる発展段階ないし経済体制に妥当する超歴史的なものである。ニックリッシュは資本主義経済を独立分業的経営の経済段階として捉える。そこでは、経営は基本的には自給自足的な本源的経営である『家計』(Haushalt) と、それから派生し独立して市場の危険を負担する経営である『企業』(Unternehmung) に分離している。この『本源的経営』(ursprüngliche Betriebe) と『独立派生的経営』(selbst ständige, abgeleitete Betriebe)

28) ニックリッシュのこの組織維持法則は、「能率」(efficiency) と「有効性」(effectiveness) の確保による組織の存続を主張するバーナードのいわゆる「組織均衡理論」ときわめてよく似ている。

Barnard, C. I., *op. cit.*, pp. 56-61, 91-96, 235-257.

29) Nicklisch: Betriebswirtschaft (1932), S. 6.

30) ここでいう価値は、財やサービスなどがもつ人間の欲求充足のための適性をさし、その形成は人間の労働による。

31) ニックリッシュの経済に関する理解は、「欲求と充足の持続的調和の精神における人間共同生活の形成」という、主としてゴットル (Gottl-Ottlilienfeld, F. v.) の提唱した『生活経済学』に負っている。

Gottl-Ottlilienfeld, Fr. v., *Wesen und Grundbegriffe der Wirtschaft*, 1933.

との間は緊密な価値循環網で結ばれている。この循環は生産または給付価値循環と財務循環からなり、経営の過程と呼ばれ、下図のように描写される³²⁾。

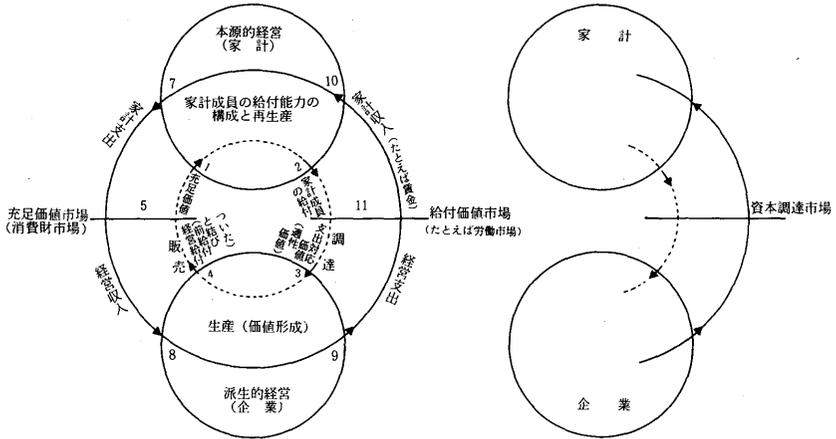


図1 給付価値循環

図2 財務循環

図1の価値循環においては「流入する具体的価値の代わりに渡す全抽象的価値を、その具体的価値から生じた生産物が流出する際に再び取り返さねばならない³³⁾」という維持の法則が前提とされている。図2の財務循環は資本参加だけでなく、信用保証を含む価値利用とその対応価値の流れを示している。この家計と企業の価値循環は直接的関係として描かれているが、双方が複数登場すると間接的關係がそこに表われてくる。このような経営の価値循環は一つの全体であり、したがってそれ自体完結しているが、同時にそれはより大きな全体すなわちすべての経営が属する経済全体の中の価値循環の肢体でもある。また経営過程は、調達、生産、販売からなる成果獲得過程と成果分配過程という肢体過程にも分けられる。これらの肢体過程を連結し、全体を統合して統一性を

32) この図は、フェルカー（Völker, G.）が描いたものに修正を加えて作成した。
Völker, G., Heinrich Nicklisch. Grundzüge seiner Lehre, 1961. S.33. und 37.
33) Nicklisch; Betriebswirtschaft (1932), S.75.

もたらす活動が、ニックリッシュのいう『管理』(Verwaltung)である³⁴⁾。肢体過程間の連結は情報処理、輸送手配や在庫管理によって行なわれ、全体の統合は種々の段階において指導と統制をつうじて遂行される。この職能は、「市場にたいする鋭敏な感覚と経済的と思うものを具体化するため、労働と財産の危険をおかす勇気を持つ者³⁵⁾」、すなわち企業者(Unternehmer)によって担われる。しかし、ニックリッシュの研究の視点はこの企業者の立場にあるのではなく、企業の各成員全体に立っている。ニックリッシュの場合、管理の問題についてテイラー(Taylor, F.W.)やファヨール(Fayol, H.)の理論に言及はするが、自らは管理そのものに関する立ち入った分析をしていない³⁶⁾。

IV. ハイネンの組織概念

上述のような特色をもったニックリッシュの組織論にたいして、ハイネンは以下のような問題を指摘し、自らの見解を提示する。まず第1点は、ニックリッシュの理論の倫理・規範的性格¹⁾にたいする指摘である。ハイネンはニックリッシュの学説が研究者の主観評価的・告白的命題にもとづくことから、『告白・規範的(あるいは倫理・規範的)経営経済学』と名づける。ニックリッシュのモデルは、「研究者が自分の倫理的見地にもとづいて、経営生活において『社

34) Ebenda, SS.506—507.

35) Ebenda, S.169.

36) しかしそれにもかかわらず、われわれはニックリッシュが「管理論をはじめて経営経済の学問体系に明白に組み入れる道を開拓」し、「その再構成の決定的な精神的内容を与えた」点は、フンメル(Hummel, O.)とともに評価したい。Hummel, O., „Die Entwicklung der Verwaltungslehre durch Nicklisch,“ in: Die Betriebswirtschaft, Jg.29. Heft 7, Juli 1936. SS.166—168.

注1) フェルカーはこの点を鋭く指摘する。「ニックリッシュの場合には、経営する者に向けられた倫理的要求は、道徳的感覚から生じた彼の経済科学的体系の直接的構成要素である」と。

Völker, G., a.a.O., S.13.

会的』に行動することが『よい』と確信しており、それが社会的現実になるためには経営において活動する人間がこれにしたがって行動せねばならない²⁾』という規範を含んでいる。これにたいして、ハイネンは「経営経済的言明は事物言明として実際の事象を記述したり、説明したり、あるいは指針の形で形成を助けたりするべきものである²⁾」と述べ、規範の基礎にある「価値は、その正当性を価値自身の中にもつ・」にすぎないと主張して、ニックリッシュの立場を拒否する。ハイネンはニックリッシュと同じく経済主体の正しい行動に対する指針としての規定的命題を用いるが、「経験的に確認可能な、または仮定として設定された経営経済の目標」にもとづく『実践・規範的経営経済学』を主張する³⁾点で、ニックリッシュと一線を画している。

第2点は、ニックリッシュの組織論の根底にある人間観にたいする指摘である。ニックリッシュはいう、「組織の中心には人間がいる⁴⁾」と。この人間は既に述べたように肉体ではなく、精神であり、さまざまな欲求を持つ主体の人間である。人間はいかなる組織においても単なる手段であってはならない。また、その行動は公正であるように良心において評価され、規制される。このように、ニックリッシュの人間モデルは倫理的人間のモデルである⁵⁾。ニックリッシュのモデルでは人間が超歴史的に把握され、しかも社会的、生物学的特性がほとんど無視されている。また、その人間の理解があまりに抽象的、思弁的、観念的であるため、実際の組織における合理的意思決定過程を記述し、説明することができない。これにたいして、ハイネンも「人間ならびに人間の協働が科学的関心の中心になっている⁶⁾」として、ニックリッシュと同じく人間を経

2) Heinen: Einführung (1977), S.23.

3) 『価値自由問題』にたいするハイネンの立場については、下記論文を参照せよ。拙稿、「ハイネン経営経済学に関する価値自由論議にたいして」、『徳山大学総合経済研究所紀要』,第3号 1981年3月, 109~125ページ。

4) Nicklisch: Organisation (1922), S.50.

5) このような特徴は、シェンブルークやブート (Buth,W.) によって『人間中心的』(antropozentrisch)と表現されている。

Schönpflug,F.,a.a.O., S.206.

Buth,W.,„Das Problem einer ‚antropozentrischen‘ Betriebswirtschaftslehre,“in: ZfB, Jg.36.Nr.9, Sept.1966, SS.549—567.

営経済学の科学プログラムの中核に据える。したがって、理論展開において人間を重視するという点ではニックリッシュと一致している。しかし、人間にたいする理解に関してはかなり異なっている。すなわち、ハイネンは「人間は合理的に行動しようとする意図をもつが、将来の不確定性や心理学的、生理学的、能力的要因によって制約されている」とし、『制約された合理性』にもとづいて満足化行動をする意思決定主体としてのいわゆる『経営人⁷⁾』モデルから出発する。さらに、彼の経営人モデルは、最近のモチベーション論やリーダーシップ論などの成果を摂取し、拡充されている⁸⁾。その結果、このモデルは現実により接近し、より高度の説明力を備えた理論を展開するのを可能にしている。

第3点は、ニックリッシュの組織概念そのものにたいする指摘である。既に述べたように「経営経済（経営）は組織である」という認識においては、ニックリッシュとハイネンは完全に一致している。だからこそハイネンはニックリッシュの学説に接近したのであった。しかし、そこから、さらに彼は近年アメリカで急速に発展を遂げてきた『システム理論』（System Theory）と『連合体理論』（Coalition Theory）の概念用具を用いることによって新たなる展開をはかっている。すなわち、ニックリッシュは「組織化するとは有機的に活動している状態をいう⁴⁾」と述べ、組織にたいする有機的、動的把握の道を切り開いた。この組織概念が経営に適用されて、既述の図1、図2の価値循環として具体化されたのである。このようなニックリッシュの理解は、まさに現代のシステム理論に通じるものがある。この点に着眼して、ハイネンは組織を「情報を獲得し、処理する目標志向的社会・技術システム(sozio-technisches System)⁹⁾」とみなし、システム理論を管理論の理論的枠組として導入する。彼のいうこのシステムとしての組織は、次のような5つの命題群でもって把握

6) Heinen, Einführung (1977), Vorwort.

7) ハイネンの人間モデルに関する詳細は、下記論文を参照せよ。

拙稿、「意思決定志向経営経済学の生成(Ⅱ・完)」、『大阪経大論集』, 第112号 1976年7月, 155~158ページ。

8) 拙稿、「ハイネン学派の管理学説研究にたいする一考察」、『徳山大学論叢』, 第17号 1982年6月, 1~50ページ。

される¹⁰⁾。(1)組織の要素は人間ないし人間の集団と物的補助手段からなる。(2)これらの要素の間には多くの部分的に継続的な関係が存在し、この関係によって組織に一定の基礎構造が付与される。この関係の主要な例は、分業、コミュニケーション構造、集団構造、および階層構造である。(3)組織要素の組合せや関係は、ある部分、意識的形成方策の結果生じる。この方策は組織化とも呼ばれ、望ましい状況(目標)を紹来せしめるように考慮して行なわれる。(4)組織は環境から特定の投入要素(インプット)を受け入れ、これを内部で転換し、この転換過程の成果(アウトプット)を環境に引き渡すという『オープン・システム』である。インプットとアウトプットは物質的なものと非物質的なものがある¹¹⁾。(5)組織は絶え間なく変化する環境の中で生活している。組織は相対的に堅牢な基礎構造をもっているにもかかわらず、流動的な要素にたいして適応能力、生存能力を備えている。このような理解から明らかのように、ハイネンは組織の解明のためにシステム理論とくにベルタランフィ(Bertalanffy, L.v.)によって提唱され、ボールディング(Boulding, K.)やアシュビー(Ashby, W.R.)らによって発展せられた『一般システム論¹²⁾』(General System Theory)の理論的フレームワークを用いる。しかしまた、ハイネンは

9) 組織を社会・技術システムとして最初に把握したのは、イギリスのタヴィストック研究所のミラー＝ライス(Miller, E.J. and A.K. Rice)やエメリー＝トリスト(Emery, F.E. and E.L. Trist)らである。この立場では、企業を社会システムと技術システムからなるオープン・システムとして捉え、外部環境の変化にたいして技術システムをとおして適応するのであるが、そのために社会システムが技術システムの要請に対応しなくてはならないと主張する。ただし、ハイネンはこの立場に全面的な依存をしているわけではない。

Miller, E.J. and A.K. Rice, *Systems of Organization*, 1967.

Emery, F.E. and E.L. Trist, *Socio-Technical Systems*, in F.E. Emery, ed., *Systems Thinking*, 1969. pp.281-296.

10) Heinen, „Führung als Gegenstand“ (1978), SS.20-21.

11) ハイネンはここから続けて、経営経済的組織というシステムにおけるインプットは、たとえば人間の労働力、理念や情報、販売収入によるお金、資本導入、原料、エネルギーや機械給付などであり、アウトプットは譲渡可能な財およびサービス、獲得した投入要素にたいするお金の支払、所得支払および情報などと述べて、ニックリッシュとはほぼ同じ考えを示している。

Heinen, „Führung als Gegenstand“ (1978), S.21.

システム理論はきわめて多様な事態を統一的に記述し、インターディシプリナリーに研究成果を導入するのに役立つが、それ自体はメタ理論であって、認識進歩には必ずしも導かないと述べ¹³⁾。その限界も指摘している。

ところで、ニックリッシュは、「組織とは拘束されているとはいえ自由な存在である¹⁴⁾」と規定する。自由と自由がひき起こす拘束的存在とが組織の本質を形造っている。自由は良心にもとづいて行動する時に成立する。したがって、ニックリッシュの場合、組織法則は良心の中に与えられており、良心に従っているかぎり、対立やコンフリクトは存在しないことになっている。これにたいしてハイネンは「組織が参加誘因を提供することによって、人間は組織のメンバーになったり留まったりする¹⁵⁾」といういわゆる組織均衡理論¹⁶⁾（誘因-貢献理論）から出発する。そして、「経営経済的組織に参加した人間は、部分的に矛盾する種々の個人的目標を追求するので、組織はたいてい潜在的コンフリクトがあり、それは局部的、逐次的、許容水準内で準解決（Quasi-Lösung）されるにすぎない」という仮定に立ち、「経営経済を利害関係集団からなる連合体あるいは政治システムとしてみる¹⁷⁾」連合体理論¹⁸⁾へとすすむ。連合体理論を導入することによって、多様な個人的目標や利害が存在するにもかかわらず、組織行動が組織の目標体系に調節される管理過程を説明できるようになっ

12) Bertalanffy, L.v., „Zur einer allgemeinen Systemlehre,“ in: *Biologia Generalis*, Bd.19, Heft 1, 1949, SS.114-129.

Boulding, K., „General Systems Theory“, *General Systems*, vol. 2. no.3, April 1956, pp.197-208.

Ashby, W.R., „General Systems Theory as a New Discipline“, *General Systems*, vol. 3 1958, pp. 1-6.

13) Heinen, E., „Modelle zielgerichteter Sozialsysteme,“ in: Bierfelder, W. (Hrsg.), *Handwörterbuch des öffentlichen Dienstes. Das Personalwesen*, 1976., SP.1014-1026.

14) Nicklisch: *Organisation* (1922), S. 1.

15) Heinen, „Führung als Gegenstand“ (1978). S.23.

16) この理論については、下記論文を参照せよ。

拙稿、「ハイネン学派の管理学説研究にたいする一考察」、『徳山大学論叢』、第17号 1982年6月、13-14ページ。

た。すなわち、連合体理論は「個々人として行為するよりも、多数の人間や集団の緊密な継続的・分業的協働の方がもっと高い利益が実現できる¹⁹⁾」という前提によって成立している。この理論では、連合体の当事者は、通常、欲求の完全な充足を放棄している。手元にある手段は制約されており、要求は自らの充足程度や、他の参加者の要求充当の度合の見積りによって変化する。参加者の利害は交錯しており、彼らは共同行為によって獲得した成果の分け前を要求する。ここに、成果配分の問題が発生する。また、目標の選択やその達成の方法にも問題が生ずる。さらに、成果の予想にたいする片寄った評価、将来の貢献給付に関する期待、および共同行為の種類と方向を規定する権力に対する要求においても、連合体当事者間にコンフリクトが発生する。共同行為を調節する目標、目標達成に必要な方策、個々の参加者がなすべき貢献、ならびに組織が提供すべき誘因は、組織内部の交渉過程の対象であって、その結果は大部分その時々参加者の権力に依存している。組織のメンバーシップは、公式の活動によって獲得される。組織に加入する条件は、加入交渉の際に変更可能である。加入交渉によって取り決められた協定は、連合体の協定の一部とみなされる。したがって、この協定はその時々その権力によって特色づけられ、その内部でシステム過程が経過する粹条件を形成する。粹条件の承認が、組織のメンバーシップを獲得する前提である。個々の成員が協定に違反した場合は、組織のメンバーシップを喪失することがある。交渉当事者の潜在的権力の変化や

17) Heinen, E., „Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre,“ in: ZfB, Jg.41, Nr. 7, Juli 1971, S.435.

ハイネンは、ここでイーストン (Easton, D.) の政治学に接近する。

Easton, D., *A System Analysis of Political Life*, 1967.

18) 連合体理論自体は、もともとサイアート=マーチ (Cyert, R.M. and J.G. March) によって展開されたものである。

Cyert, R.M. and J.G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, 1963, p.26ff.

19) Heinen, „Führung als Gegenstand“ (1978), S.25.

20) ハイネンは、組織において公式的役割を持つ者を『組織成員』(Organisationsmitglieder) とよび、持たない者を『組織参加者』(Organisationsteilnehmer) とよんで区別している。

相当の権力背景を持った新しい成員の加入は、現行の権力配分を移動させ、新しい連合交渉への刺激を与える。連合体の協定の範囲は、現行の法律規則や社会規範によって規定される²¹⁾。以上のような連合理論を組織概念に適用することによって、ハイネンはニックリッシュが分析できなかった組織コンフリクトの問題を解明する道を切り開いている。

おわりに

ハイネンは、これまでの経営経済学をその研究課題の相違から2つのアプローチに大別した。一つはグーテンベルクに代表されるアプローチで、「経営経済を生産要素の抽象システムとして理解し、要素投入と要素収益の間の生産性関係を体系構想のための出発点と関連点に引き出す¹⁾」立場である。他は、ニックリッシュに代表されるアプローチで、「経営経済学の課題を人間の面からのみ社会倫理的に克服しようとし、経営経済を労働する人間の集団として理解し、その関係を倫理・規範的基礎に立って分析し、形成しようとする¹⁾」立場である。ハイネンは意思決定志向経営経済学を構想するにあたり、この二つアプローチをテーゼとアンチテーゼとして捉え、両方のジンテーゼを追求した²⁾。この構想は、本稿で明らかにしたように、彼が経営経済的管理論を形成する場合にも踏襲されていた。すなわち、ハイネンはまず近年まで西ドイツ経営経済学の支配的学説であったグーテンベルクの理論に接近した。グーテンベルクの管理

21) Heinen, „Führung als Gegenstand“ (1978), SS.25-26.

注1) Heinen, E., „Neue Denkansätze in der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre,“ in : Der österreichische Betriebswirt, Jg.24. Heft 3 .Okt.1974, S.99

2) このような見解自体は、ハイネン独自のものでなく、第2次大戦前にもゼルハイム(Sölheim, F.)によって経営経済学の課題が費用問題と組織問題にあることが指摘されている。

Sölheim, F., „Zur Methodologie und Systematik der Einzelwirtschaftslehre,“ in : Archiv der Fortschritte betriebswirtschaftlicher Forschung und Lehre, Jg. 4 . 1927, S.30.

論はたしかに完結した言明体系をなしており、それ自体は内部に矛盾はなく、その限り批判の余地はない。しかし意思決定の改良に導く手段と方法を示し、行動規範の定式化をつうじて責任ある管理者に援助を与えんとする実践・規範科学の立場に立つハイネンからみると、ゲーテンベルクの理論、特に彼の組織概念はあまりにも狭く、そのためインターディシプリナリーな成果の導入が困難であるという問題があった。そこで、ハイネンは「経営（経済）を人間の欲求とその充足の間隙を橋渡しすることを目的とする組織」として理解したニックリッシュの組織論に目を転じた。ところが、ニックリッシュの理論はいわゆる現代組織理論やシステム理論と相通ずるものがあるにもかかわらず、あまりに観念的、思弁的かつ倫理・規範的である点に問題があり、しかも管理そのものにたいする分析がほとんどなされていなかった。結局、ハイネンはこのようなドイツの伝統的な管理論や組織論から多くの示唆を得つつ、経営経済的管理論を経営経済学の一領域として位置づけ、その具体的理論内容をアメリカの管理研究に求めていくのである。アメリカの伝統的な管理論は、ハイネンによれば研究目標の設定によって二つのグループに分けられる³⁾。その一つは、管理を「いかに」という観点から捉える立場である。その研究の焦点は管理の技術あるいは方法に向けられている。そこでは、管理する者が「正しい」行動をするための指針を展開する。この言明は「管理モデル」とよばれ、管理する者と管理される者との相互関係の性質を特徴づける管理様式を決定する。この立場は規範的言明によって定式化されるが、その場合、特に時流に沿うような心理学的認識を利用する。また、しばしば、特定の条件にのみ妥当する結果を一般化することがある。したがって、このグループは科学としての理論的基礎づけを欠いている。それにもかかわらず、実務上は好評を博し、有効性はほとんど疑われない⁴⁾。これにたいして、もう一つのグループは管理に関するさまざまな側面に妥当する理論的基礎に従事している。この立場は概して専門学科に結びついた組織理論に由来する。そこでは、意思決定過程の経過において生成す

3) Heinen, „Führung als Gegenstand“ (1978), SS.38-39.

る相互関係を記述し、説明しようとする。この種のモデルは小集団研究において進められている。しかし、そこで獲得された成果を全部組織に転用しようとするには無理がある。理論化の基礎になった、少数の被験者がおかれている統制可能な実験室での状況と、実際の状況との相違は著しい。この研究の上に築かれる規範的言明は普遍妥当性を要求することができない⁵⁾。

このように、ハイネンは二つのアプローチを理想的に概観した上で、これら二つのグループは「相互にほとんど結びつくことなく、並存し、管理過程についての基礎づけられた説明を土台として、この過程に実践的、目標志向的形成に指針を与えることができるまとまりのある管理研究あるいは管理理論はまだ存在しない」と問題点を指摘する。そして、この状況を克服するものとして彼は『社会科学的に基礎づけられた人間観』にもとづいて、『システム理論』や『連合体理論』を包含する意思決定志向経営経済的管理論を提唱し、さらにこの中に最近のリーダーシップ論、モチベーション論、コンフリクト論、権力論等々の成果を導入しようとしているのである⁶⁾。

[付記]

本論文を脱稿後、ハイネン教授より新著Edmund Heinen(Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Führungslehre. Grundlagen-Strategien-Modelle, 2. Aufl., Wiesbaden 1984.を贈呈された。本書は、本稿でとりあげた初版本に比べて相当改訂がなされており、ハイネン学派の管理論の新しい研究動向を知る上で非常に重要であるが、この点については稿を改めて書くことにしたい。

4) この立場は、おそらく下記の人々に代表されるだろう。

Urwick, L.F., *The Pattern of Management*, 1956.

Koontz, H. and C. O'Donnell, *Management*, 6th ed. 1976.

5) この立場は、おそらく下記の人々に代表されるだろう。

Lewin, K., *Field Theory in Social Science*, 1951

Cartwright, D. and A. Zander (eds.), *Group Dynamics*, 2nd ed. 1969.

6) 拙稿、「ハイネン学派の管理学説研究にたいする一考察」、『徳山大学論叢』、第17号 1982年6月、1～50ページ。この論文では指摘しなかったが、ハイネン学派の管理論の難点の一つは、「経営戦略」や「経営目標」に関する考察がほとんどなされていないという問題である。今後の研究に期待したい。